



**Gemeente
Haarlem**

Reactie college aanbevelingen commissie Duisenberg Light methode jaarstukken 2018 en 2019

5 januari 2021

Concerncontrol

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
2.	De Aanbevelingen	3
2.1	Onderzoeksresultaten Duisenberg Light methode jaarstukken 2019	3
2.2	Onderzoeksresultaten Duisenberg Light methode jaarstukken 2018	3
3.	Reactie op aanbevelingen	4
3.1	Afdoening actiepunten Duisenberg Light methode over jaarstukken 2019	4
3.2	Afdoening aanbevelingen jaarstukken 2018	7

1. Inleiding

In 2020 is voor de tweede keer onderzoek naar twee beleidsvelden uitgevoerd met behulp van Duisenberg Light methode. Deze is in de plaats gekomen van het jaarlijkse RKC onderzoek naar de jaarstukken. De rapporteurs hebben bij de jaarstukken 2019 de volgende twee beleidsvelden onderzocht: beleidsveld 4.1 Duurzame stedelijke ontwikkeling en 7.3 Overhead. Het college geeft in dit rapport haar reactie op de aanbevelingen die de Duisenberg Light commissie gedaan heeft op de jaarstukken 2018 en 2019 weer.

2. De Aanbevelingen

2.1 Onderzoeksresultaten Duisenberg Light methode jaarstukken 2019

De rapporteurs Duisenberg Light hebben de volgende aanbevelingen gedaan op beleidsveld 4.1:

1. Stel overzicht van definities van beleidsbegrippen op voor begroting en jaarverslag;
2. Faciliteer opnieuw mogelijkheid voor de raad om indicatoren aan te scherpen;
3. Koppeling doel > beleid > middelen verbeteren / maken in jaarverslag.

De rapporteurs Duisenberg Light hebben de volgende aanbevelingen gedaan op beleidsveld 7.3:

1. Benoem in jaarverslag welke kosten berekend worden over de bevolking van Haarlem en Zandvoort samen of apart;
2. Geef een toelichting bij forse overschrijdingen van effectindicatoren: als het doel is de apparaatskosten met 8% te verminderen, terwijl ze uiteindelijk met ruim 8% stijgen, dan verdient dat een gedegen toelichting. Het gaat immers om een verschil van bijna €18M op een jaarresultaat van €119M;
3. Goed personeel is vitaal voor de gemeente Haarlem. Het zou goed zijn als de gemeente ook een sociaal jaarverslag maakt met betrekking tot het werkapparaat en alle thema's die daar spelen;
4. Breng duidelijker in beeld hoeveel mensen er aan het werk zijn voor de gemeente en tegen welke kosten. Het gaat dan niet alleen om FTE's in dienst van de gemeente, maar ook FTE's in dienst van overheids-NV's en (tijdelijke) inhuur.

2.2 Onderzoeksresultaten Duisenberg Light methode jaarstukken 2018

De rapporteurs Duisenberg Light hebben bij de jaarstukken 2018 de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Neem indicatoren op bij alle doelen én alle prestaties;
2. Maak financieel inzichtelijk wat de besteding van middelen is op het niveau van doelen en prestaties en niet alleen op beleidsveld- en programmaniveau;
3. Koppel het oordeel van het college over het gevoerde beleid aan de indicatoren en het (al dan niet) behalen van afgesproken streefwaarden;

4. Rapporteer in het jaarverslag over veranderingen in de formulering van beleidsvelden, doelen, prestaties of indicatoren ten opzichte van de begroting;
5. Stuur strakker op de eindredactie van de jaarstukken.

3. Reactie op aanbevelingen

Het college bedankt de rapporteurs van de Duisenberg Light methode voor hun inspanning en het intensief analyseren en rapporteren. Het college neemt de conclusies en aanbevelingen mee om de Haarlemse P&C documenten te verbeteren.

Wel wil het college de raad, griffie en RKC vragen om het proces rondom de Duisenberg Light methode te evalueren en te structureren en hierover procesafspraken met het college te maken. Met de RKC heeft het college de afspraak dat afdoeningen voor een aanbeveling in een BAZ eerst worden voorgelegd aan de RKC voordat ze afgedaan worden. Zo kan er een toets plaatsvinden wat bedoeld wordt en hoe het college dit afdoet. Het college stelt voor om dit ook met de aanbevelingen van de Duisenberg Light methode te doen. Op die manier kan de griffie het proces van afdoen coördineren. Mogelijk blijft het anders tussen de raad en het college liggen. Zo wil het college ook de suggestie doen om de rapportages met conclusies en aanbevelingen met de reactie van het college eerst in de commissie Bestuur te bespreken, alvorens met de gehele raad te bespreken bij de bespreking van de jaarstukken.

Hieronder geeft het college aan hoe zij de aanbevelingen van de Duisenberg Light rapporteurs voor de jaarstukken 2018 en 2019 heeft afgedaan.

3.1 Afdoening actiepunten Duisenberg Light methode over jaarstukken 2019

Duisenberg aanbeveling: overzicht definities van beleidsbegrippen (2020/0609606)

Het staat de raad vrij om de begrippen van doelen en prestaties in de commissies te agenderen en bespreken voorafgaand aan begrotingsbehandeling. Het college heeft de wens van de raad opgepakt en al bij de Programmabegroting 2021 de doelen helderder geformuleerd. Uit de raadsconferentie is gebleken dat de raad dit graag nog helderder zou willen. Het college zal een nieuwe slag maken in de Programmabegroting 2022.

Duisenberg aanbeveling: toelichting bij overschrijdingen van effectindicatoren (2020/0609845)

Het college licht in de jaarstukken bij elke indicator toe of deze afwijkt van de streefwaarde en waarom dit (waarschijnlijk) het geval is. Voor sommige indicatoren geldt dat het soms lastig exact te duiden is waarom iets afwijkt. In het algemeen geldt dat bij BZK/landelijke benchmark indicatoren het vaak lastig is om afwijkingen te duiden, omdat het geen lokaal beleid is en daardoor minder goed gemonitord kan worden. Uiteraard worden financiële overschrijdingen ook in de jaarstukken toegelicht. Daarnaast heeft het college toegezegd dat als bijvoorbeeld apparaatskosten afwijken dit aan de raad kenbaar te maken.

Duisenberg aanbeveling: toerekening kosten Haarlem en Zandvoort (2020/0609824)

Naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van de ambtelijke samenwerking (Berenschot) tussen Haarlem en Zandvoort worden bestuurlijke gesprekken gevoerd tussen beide colleges. Deze gesprekken zijn eind augustus gestart en worden naar verwachting eind eerste kwartaal 2021 afgerond, waarbij o.b.v. een nadere verdieping gewerkt wordt aan het verder invulling geven aan

afspraken zoals gemaakt bij aanvang van de samenwerking. De wijze waarop de samenwerking en de inzet van de ambtelijke organisatie verloopt maakt hier onderdeel van uit.

Duisenberg aanbeveling: sociaal jaarverslag (2020/0609855)

Het college heeft aangegeven deze aanbeveling niet op te volgen. In het verleden heeft de gemeente een dergelijk jaarverslag gehad. Het kost relatief veel tijd om een sociaal jaarverslag samen te stellen, terwijl de meerwaarde niet groot bleek. Het biedt zeker meer overzicht en werd tegelijk voor kennisgeving aangenomen. De paragraaf Bedrijfsvoering bevat in de begroting op hoofdlijnen de personeelsplannen en -ontwikkelingen. In het jaarverslag wordt in de paragraaf Bedrijfsvoering over de realisatie verslag gedaan.

Duisenberg aanbeveling: digitalisering primaire werkprocessen in fysieke en sociale domein opnemen in ICT strategie (2020/0609756)

In de bedrijfsvoeringsparagraaf in de P&C documenten volgt een terugkoppeling van de transformatie. Het college zegt toe concreter te rapporteren over de onderliggende projecten en in de kadernota te rapporteren over dit onderwerp. Thema digitalisering is onderdeel van de bedrijfsvoeringsparagraaf. Daarnaast zal in de programma's over digitalisering van werkprocessen van de lijnafdelingen gerapporteerd worden. Bedrijfsvoering vult de coördinerende rol in door de digitaliseringsprocessen te inventariseren en te prioriteren. De uitkomst van deze inventarisatie bevat een concrete set van doelstellingen en de bijbehorende middelen die nodig zijn om deze doelstellingen te behalen.

Duisenberg aanbeveling: aanscherpen indicatoren (2020/0609648)

In november 2020 heeft het college een werkconferentie over indicatoren gehouden. Daarvoor en tijdens de conferentie heeft de raad input geleverd en haar wensen kenbaar gemaakt. De input en uitwerking van de wensen van de raad worden in een nota verwerkt. In deze nota wordt besproken wat wel en niet haalbaar is en welke indicatoren het college voornemens is op te nemen in de Programmabegroting 2022. Ook wil het college zoveel mogelijk indicatoren die jaarlijks en tijdig beschikbaar zijn. Echter zoals eerder gemeld is dat met verplichte BZK indicatoren en indicatoren van partners niet altijd mogelijk en buiten de invloed van het college. Het college vertaalt de wensen van de raad naar realistische, helder geformuleerde en meetbare indicatoren, zodat er een lange termijn trend kan worden gemonitord. Deze nota wordt zoals met de raad afgesproken geagendeerd in alle commissies, zodat de raad over de keuzes van het college in gesprek kan gaan voordat de indicatoren daadwerkelijk in de begroting worden opgenomen.

Duisenberg aanbeveling: Verbeteren koppeling doelen, beleid en middel (2020/0609664)

Voor de komst van de BBV was de gemeentelijke begroting veel meer gericht op functies en had vooral een input oriëntatie. De invoering van het dualisme leidde tot een andere relatie tussen gemeenteraad en college en tussen Provinciale en Gedeputeerde Staten. Die nieuwe relatie kreeg zijn beslag in een andere financiële verslaggeving. De begroting werd niet langer opgesteld volgens de functionele en categoriale indeling. De dualisering heeft ertoe geleid dat een andere begrotings- en verantwoordingsopzet wenselijk is om de raad in zijn kaderstellende en controlerende taak beter te ondersteunen. Met de komst van de BBV is de nadruk gelegd op een begroting die opgebouwd is uit programma's (met name gericht op output en outcome). In samenwerking met de werkgroep informatiewaarde heeft Haarlem gekozen voor een indeling met beleidsvelden en inzicht in de productenraming. Het autorisatieniveau waarop de raad de begroting vaststelt ligt op beleidsveldniveau. Wanneer de raad ook (financieel) inzicht wil hebben in de onderliggende prestaties zullen de gegevens op een lager niveau, waar college bevoegdheid geldt, gekoppeld moeten worden.

In bijlage 1 wordt een voorbeeld uitgewerkt waarbij een koppeling is gemaakt tussen prestaties en producten en de knelpunten van deze koppeling inzichtelijk worden gemaakt. Hieruit blijkt dat de

Haarlemse begroting financieel niet is ingericht om financiën aan doelen en prestaties te kunnen koppelen. Koppeling van doelen, prestaties en middelen vraagt om een andere financiële indeling wat, naast de kosten-batenafweging, als nadeel heeft dat het aanpassen van het rekeningschema impact heeft op de vergelijkbaarheid van de cijfers uit voorgaande jaren. De introductie van de BBV was daarnaast het gevolg van de constatering dat de huishoudens van overheden op onderdelen principieel anders zijn dan die van bedrijven. Waar bedrijven producten leveren en dus een proces van input, throughput en output kennen is dat bij gemeenten anders. De gemeente kent op veel onderdelen niet een dergelijk proces met een product als uitkomst.

Uit onderzoek naar performance based budgeting in Nederland (de Jong et al., 2013) is gebleken dat er nog enkele andere nadelen zijn aan het koppelen van budgetten aan doelen en prestaties. Een van de nadelen is dat deze informatie vaak niet de reguliere jaarlijkse cyclus van de planning en control documenten volgt maar over meerdere jaren gaat. Hierdoor ontbreekt het gewenste leer- en verbetereffect. Daarnaast bleek uit dit onderzoek dat veel indicatoren geschrapt werden, omdat de focus lag op het afleggen van de verantwoording over de budgetten in plaats van op de te behalen doelen en bijbehorende prestaties.

Gezien alle bovengenoemde argumenten heeft het college besloten de koppeling niet te maken. Bij deze aanbeveling wordt ook gevraagd om de uitsplitsing kosten per product toe te voegen voor de programma's in de jaarrekening en een koppeling van de prestaties naar het Gebiedsjaarverslag te maken. De informatie in het gebiedsjaarverslag en de informatie in de P&C producten kent een ander abstractie niveau. Een koppeling maken tussen deze onvergelijkbare informatieniveaus is daarom niet mogelijk noch wenselijk.

Tot slot hebben de Duisenberg Light rapporteurs de aanbeveling gedaan om wettelijke taken te benoemen. Het college gaat hier niet in mee gelet op de grote diversiteit aan type taken van de gemeenten en soorten dekking. Het is niet gebruikelijk om dit type informatie toe te voegen, noch voorgeschreven door de BBV en er zijn wel transactiekosten aan verbonden.

Duisenberg aanbeveling: Toekomstbestendigheid ambtelijke fusie Zandvoort (2020/0609716)

Naar aanleiding van de tussentijdse evaluatie van de ambtelijke samenwerking (Berenschot) tussen Haarlem en Zandvoort worden bestuurlijke gesprekken gevoerd tussen beide colleges. Deze verkennende gesprekken zijn eind augustus gestart en worden naar verwachting aan het einde van het eerste kwartaal van 2021 afgerond.

Duisenberg aanbeveling: Onderverdeling aantallen medewerkers en kostentoerekening (2020/0609885)

In de P&C documenten is aangegeven hoeveel mensen er aan het werk zijn en tegen welke kosten. De fte's van overheids-NV's zijn terug te vinden in de jaarstukken van de NV's. De BBV heeft niet zonder reden geen consolidatieplicht opgenomen. De raad heeft echter behoefte aan dit inzicht en daarom wordt het aantal fte's van de NV's van het voorafgaand jaar in de volgende jaarstukken van de gemeente Haarlem opgenomen in de bijlage Overzicht personeel.

Duisenberg aanbeveling: Transparantie samenstelling beleidsportefeuilles (2020/0609690)

De Duisenberg Light rapporteurs hebben als aanbeveling gedaan dat meer transparantie gecreëerd moet worden bij het samenstellen van de beleidsportefeuille Haarlem ten aanzien van de inspanning aan de 'voorkant' (visie, beleid, planvorming, pilots, aanbesteding, ed.) versus de consequenties aan de 'achterkant' (daadwerkelijke stadsbrede realisatie en uitvoering). Tevens vroegen zij tijdig business cases te ontwikkelen over de gehele beleidscyclus van initiatieven. Bij het opstellen van beleid (svies) worden doelstellingen bepaald. Bij het uitwerken en realiseren van dit beleid komen er in de uitvoeringsvarianten en de hiervoor uitgewerkte business-cases meer afwegingen naar boven die getoetst worden aan de doelstellingen. Deze afwegingen worden vervolgens weer voorgelegd aan het bestuur. De gekozen uitvoeringsvariant wordt vervolgens gerealiseerd. Het gaat dus van globaal naar een steeds lager detailniveau in de uitwerking. Niet

alles is dus aan de voorkant te bepalen en in te schatten. Waar mogelijk neemt het college de raad ook aan de voorkant mee.

3.2 Afdoening aanbevelingen jaarstukken 2018

De aanbevelingen op de jaarstukken 2018 zijn niet afzonderlijk als actiepunten benoemd. In september 2019 heeft het college een terugkoppeling en stand van zaken gegeven over de aanbevelingen van de accountant en van de Duisenberg Light methode. In de afdoening van de Duisenberg Light aanbevelingen op de jaarstukken 2019 geeft het college graag opnieuw een stand van zaken wat het college met de aanbevelingen gedaan heeft. De rapporteurs Duisenberg Light hebben de volgende aanbevelingen bij de jaarstukken 2018 gedaan:

1. Neem indicatoren op bij alle doelen én alle prestaties;

Zie ook reactie op de aanbeveling *Aanscherpen indicatoren* bij jaarstukken 2019. Het college wil bij zo veel mogelijk doelen en prestaties indicatoren opnemen, mits deze aan gestelde eisen voldoen (denk aan: tijdig beschikbaar, liefst jaarlijks meetbaar, goed geformuleerd, tegen af te wegen kosten, etc). Hiervoor is zij tevens met de raad opnieuw in gesprek gegaan bij de werkconferentie indicatoren in november 2020.

2. Maak financieel inzichtelijk wat de besteding van middelen is op het niveau van doelen en prestaties en niet alleen op beleidsveld- en programmaniveau;

Zie ook reactie op de aanbeveling *Verbeteren koppeling doelen, beleid en middel* bij jaarstukken 2019. Door diversiteit aan producten en inzet van middelen is koppeling tussen middelen enerzijds en doelen en prestaties anderzijds lastig. Beter de verbanden leggen bij de analyse en verklaring blijft een opgave.

3. Koppel het oordeel van het college over het gevoerde beleid aan de indicatoren en het (al dan niet) behalen van afgesproken streefwaarden;

Ook dit is bij de aanbevelingen bij de jaarstukken 2019 teruggekomen. Het college koppelt zo veel mogelijk terug of indicatoren hun streefwaarde behaald hebben of niet en waarom dat wel of niet gebeurd is (indien mogelijk). Dat gebeurt bij de verantwoording in het jaarverslag en jaarrekening. Dat is het moment waarop het college aan de raad aangeeft of streefwaarden gehaald zijn en waar mogelijk ook een verklaring hiervoor wordt weergegeven.

4. Rapporteer in het jaarverslag over veranderingen in de formulering van beleidsvelden, doelen, prestaties of indicatoren ten opzichte van de begroting;

Het jaarverslag volgt exact de begroting, er zijn dus geen veranderingen in doelen, prestaties of indicatoren. Doelen, prestaties en indicatoren worden jaarlijks bij het opstellen van de begroting onder de loep genomen. In de begroting laat het college niet zien wat er veranderd is in de doelen, prestaties en indicatoren ten opzichte van de begroting het jaar er voor. Het blijft een afweging in het kader van een beknopte begroting welke wijzigingen wel en niet op te nemen. Voor wijzigingen in formulering van beleidsvelden is een raadsbesluit nodig, dus daar wordt de raad altijd op geïnformeerd.

In 2018 zijn in de eerste wijziging op de begroting de doelen, prestaties en indicatoren van de programma's 1, 2 en 3 op de Programmabegroting 2018 in een raadsbesluit gewijzigd (2017/527292). De reden voor deze wijziging was dat per 1 januari 2018 de administratieve structuur en inrichting van het sociaal domein veranderd is als gevolg van de verwerving van de producten Wmo en Jeugd. Om de doelen van de transformatie sociaal domein te bereiken zijn andere producten ingekocht op basis van een nieuwe perceelindeling. Om die reden is de structuur en indeling van programma 1, 2 en 3 van de begroting aangepast. De nieuwe opzet

betekende dat inhoudelijke en financiële indeling per 1 januari 2018 veel beter aansloot bij de (nieuwe) uitvoeringspraktijk. Het jaarverslag week daarom voor de programma's 1, 2 en 3 in 2018 af van de primaire begroting.

5. Stuur strakker op de eindredactie van de jaarstukken.

Ieder P&C product wordt geredigeerd. De accountant geeft aan dat Haarlem zeer leesbare jaarstukken heeft in vergelijking met andere gemeenten. Uiteraard is verbetering altijd mogelijk en nodig, mede omdat het takenpakket van de gemeente voortdurend wijzigt. Bijvoorbeeld de implementatie van de Omgevingswet zal gevolgen hebben voor de inrichting van de begroting en daarmee voor het jaarverslag. Het college wil zo leesbaar mogelijk de jaarstukken voor de raad samenstellen. En met behulp van de inbreng van de raad steeds verbeteren. Dat is een continu proces.

4. Bijlage 1. Voorbeeld beleidsveld 1.1 prestaties en middelen

In het onderstaande schema zijn de doelen en prestaties van beleidsveld 1.1 Onderwijs & sport gekoppeld aan producten, inclusief de bijbehorende saldi. Onder het schema volgt een uitleg over de koppeling.

Doelenboom Programma 1 'Maatschappelijke participatie'				
Beleidsveld	Doel	Prestatie	Product	
1.1 Onderwijs & Sport	Meer kansen voor de jeugd in het onderwijs en peuteropvang	Uitvoeren onderwijskansenbeleid	1101 Onderwijsbeleid (€ 3.345 miljoen)	1
		Uitvoeren aanpak 'Voorkomen en bestrijden voortijdig schoolverlaten'	1102 Leerplicht regionaal (€ 812 miljoen)	2
	Meer Haarlemmers sporten of bewegen	Uitvoeren van beweeg- en sportprogramma's, ook voor kwetsbare groepen	1104 Sportbeleid (€ 10.258 miljoen)	3
	Voldoende goed onderhouden van onderwijs- en sportvoorzieningen	Uitbreiden en (ver)nieuwbouw schoolgebouwen	1103 Onderwijshuisvesting (€ 14.347 miljoen)	4
		Zorg voor voldoende en goed onderhouden sportaccommodaties	1105 Sportaccommodaties (€ 4.097 miljoen)	5

1) De prestatie 'uitvoeren onderwijskansenbeleid' is gekoppeld aan product 1101 Onderwijsbeleid, binnen dit product vallen de kosten voor algemene onderwijszaken zoals leerlingenvervoer, schoolzwemmen, Web-participatiebudget en Onderwijs achterstanden beleid. De prestatie is gericht op het uitvoeren van de nota onderwijskansenbeleid die gaat over het creëren van gelijke kansen voor alle kinderen op het gebied onderwijs. Wanneer dit product gekoppeld wordt aan deze prestatie worden ook de kosten voor bijvoorbeeld leerlingenvervoer (ca. €1,1 miljoen) meegenomen. Verder bevat dit product ongeveer € 1,6 miljoen aan subsidies voor peuterspeelzalen, deze zijn gericht op VVE (het wegnemen van taalachterstanden). Deze gelden worden verstrekt aan partners waardoor de gemeente enkel indirecte invloed heeft. Het koppelen van dit product aan deze prestatie geeft daarom niet meer inzicht in de middelen die worden ingezet voor het uitvoeren van deze prestatie en levert derhalve niet meer sturingsinformatie op.

2) De prestatie Uitvoeren aanpak 'Voorkomen en bestrijden voortijdig schoolverlaten' is gekoppeld aan product 1102 Leerplicht regionaal waarbinnen de kosten op regionaal niveau voor leerplicht en de registratie daarvan vallen.

3) De prestatie Uitvoeren van beweeg- en sportprogramma's, ook voor kwetsbare groepen is gekoppeld aan product 1104 Sportbeleid. Van de ruim €10 miljoen aan lasten op dit product wordt €8,5 miljoen besteed aan de subsidies aan SRO en de Stichting SportSupport. Het koppelen van dit product aan deze prestatie levert derhalve niet meer sturingsinformatie op.

4) De prestatie 'Uitbreiden en (ver)nieuwbouw schoolgebouwen' is gekoppeld aan product 1103 Onderwijshuisvesting. Hierbinnen vallen alle kosten inzake de huisvesting van basis-, speciaal en voortgezet onderwijs. De kosten bestaan grotendeels uit rente, afschrijving en publieke heffingen. Daarnaast wordt het grootste deel van de lasten voor onderwijshuisvesting verantwoord in het investeringsplan, enkel de kosten voor rente en afschrijving komen in de exploitatie onder dit product. Het koppelen van dit product aan deze prestatie levert derhalve niet meer sturingsinformatie op.

5) De prestatie 'Zorg voor voldoende en goed onderhouden sportaccommodaties' is gekoppeld aan product 1105 Sportaccommodaties waarbinnen de overige kosten met betrekking tot de gemeentelijke sportaccommodaties, anders dan beheerskosten (SRO) worden verantwoord. Van de ruim vier miljoen aan lasten van dit product wordt het merendeel (circa €3,5 miljoen) uitgegeven aan rente en afschrijvingen. Het koppelen van dit product aan deze prestatie levert derhalve niet meer sturingsinformatie op.

Mogelijkheid tot toevoegen middelen per programma en beleidsveld

Wel is het mogelijk om de lasten per programma en beleidsveld toe te voegen aan de doelenbomen zodat direct zichtbaar wordt welke middelen hieraan gekoppeld zijn. Dit is weergegeven in onderstaand voorbeeld.

Doelenboom Programma 1 'Maatschappelijke participatie' (€ 70.156))				
Beleidsveld	Doel	Effectindicator	Prestatie	Prestatie-indicator
1.1 Onderwijs & Sport (€ 40.111)	Meer kansen voor de jeugd in het onderwijs en peuteropvang	% leerlingen dat voortijdig het VO- en MBO-onderwijs verlaat (BZK)	Uitvoeren onderwijskansenbeleid	% deelname VVE kinderen aan een VE-programma
		Aantal leerplichtigen dat ongeoorloofd afwezig is (BZK)		Aantal stage- en leerwerkplekken
		Aantal leerplichtigen dat niet op school staat ingeschreven (BZK)		
	Meer Haarlemmers sporten of bewegen	% inwoners dat niet sport t.o.v. totaal aantal inwoners (BZK)	Uitvoeren van beweeg- en sportprogramma's, ook voor kwetsbare groepen	Aantal deelnemers van 50+ aan sportactiviteiten
		% volwassenen (19 – 64) dat voldoende beweegt		Aantal deelnemers aan de Jeugdsportpas
		% kinderen dat lid is van een sportvereniging		
	Voldoende goed onderhouden van onderwijs- en sportvoorzieningen	% ouderen (65+) dat voldoende beweegt	Uitbreiden en (ver)nieuwbouw schoolgebouwen	Aantal gestarte (ver)nieuwbouw- en uitbreidingsprojecten schoolgebouwen
		Het aantal opgeleverde projecten uit het strategisch huisvestingsplan onderwijs (SHO)		% goed onderhouden sportaccommodaties
		Het oordeel van Haarlemmers over gemeentelijke sportaccommodaties	Zorg voor voldoende en goed onderhouden sportaccommodaties	

the 'information' and 'communication' fields. The 'information' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'communication' field is defined as:

...the study of the processes of communication production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information science' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information studies' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information research' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information practice' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information policy' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information management' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)

The 'information technology' field is defined as:

...the study of the processes of information production, distribution, access, use and evaluation, and the study of the social, cultural, economic and political contexts in which these processes take place. (p. 11)